



**ИЗДАТЕЛЬСТВО  
«УЧИТЕЛЬ»**

# Тема вебинара:

## Управление поведением персонала организации

Ведущий: *Запорожцев Петр Викторович,*  
К.С.-Х.Н.,  
руководитель службы заказа такси «Максим» г. Волгограда



**Издательство  
«Учитель»**  
[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)

### Наши мероприятия:

[Профессиональная переподготовка](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме онлайн](#)

[Вебинары в режиме онлайн](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме офлайн](#)

[Вебинары в режиме офлайн](#)

[Международные научно-практические конференции](#)

[Международный конкурс проектных и исследовательских работ обучающихся](#)

## **Содержательные вопросы:**

- 1. Управление социальным развитием организации.**
- 2. Теория поведения личности.**
- 3. Поведение личности в группах.**
- 4. Мотивация трудовой деятельности персонала.**
- 5. Этика деловых отношений.**
- 6. Управление конфликтами и стрессами.**
- 7. Управление безопасностью.**
- 8. Организация труда управленческого персонала.**

# Управление социальным развитием организации

Социальное развитие организации как объект управления:

Непременный объект управления персоналом — развитие социальной среды

организации. Эту среду образуют сам персонал с его различиями по демографическим и профессионально- квалификационным признакам, социальная инфраструктура организации и все то, что так или иначе определяет

качество трудовой жизни работников, т. е. степень удовлетворения их личных потребностей через посредство труда в данной организации.

Социальная среда органически взаимосвязана с технической и экономической сторонами функционирования организации, составляет вместе с ними единое целое. Всегда, а на современном этапе развития общества особенно, успешная деятельность любой организации зависит от высокой результативности совместного труда занятых в ней работников, от их квалификации, профессиональной подготовки и уровня образования, от того, насколько условия труда и быта благоприятствуют удовлетворению материальных и духовных потребностей людей.

- Социальное развитие организации означает изменения к лучшему в ее социальной среде — в тех материальных, общественных и духовно нравственных условиях, в которых работники организации трудятся, вместе с семьями живут и в которых происходят распределение и потребление благ, складываются объективные связи между личностями, находят выражение их морально этические ценности.

Соответственно этому социальное развитие в первую очередь должно направляться на:

совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально квалификационного состава, в том числе регулирование численности работников, повышение их общеобразовательного и культурно-технического уровня;

улучшение эргономических, санитарно-гигиенических и иных условий работы, охраны труда и обеспечения безопасности работников;

стимулирование средствами как материального вознаграждения, так и нравственного поощрения эффективного труда, инициативного и творческого отношения к делу, групповой и индивидуальной ответственности за результаты совместной деятельности;

создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной и дружной работе, раскрытию интеллектуального и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности совместным трудом;

обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав;

рост жизненного уровня работников и членов их семей, удовлетворение потребностей в жилье и бытовом устройстве, продуктах

питания, промышленных товарах и разнообразных услугах, полноценное использование досуга.

Управление социальным развитием должно быть подчинено нормальному функционированию и рациональному использованию

потенциальных возможностей организации, достижению ее главных целей. Оно, как специфический вид менеджмента, имеет свой объект, свои методы, формы выработки и реализации

Социальное управление по своему назначению ориентируется исключительно на людей. Его основная задача состоит в том, чтобы создавать для работников организации надлежащие условия труда и быта, добиваться их постоянного улучшения.

Управление социальным развитием организации есть совокупность способов, приемов, процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов.

Оно представляет собой организационный механизм заранее продуманного, спрогнозированного, многостороннего, т. е. планомерного и комплексного воздействия на социальную среду, использования многообразных факторов, влияющих на эту среду.

# Основные факторы развития социальной среды организации

Социальные факторы применительно к организации выражают содержание изменений в образующих ее социальную среду условиях и адекватные этим изменениям последствия.

Их различают прежде всего по направленности и формам воздействия на персонал как в пределах самой организации, где осуществляется совместный труд, так и в ближайшем ее окружении, где работники организации и их семьи живут.

- К основным факторам непосредственной социальной среды организации относятся: потенциал организации, ее социальная инфраструктура; условия работы и охрана труда; социальная защищенность работников;
- социально-психологический климат коллектива; материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты; вне рабочее время и использование досуга.



- Потенциал отражает материально технические и организационно экономические возможности организации, т. е. ее размеры и территориальное расположение, численность персонала и характер ведущих профессий, профиль производства и объемы выпускаемой продукции (товаров и услуг), форму собственности, состояние основных фондов, финансовое положение.
- Социальная инфраструктура представляет обычно комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей. В условиях Российской Федерации перечень таких объектов включает:
  - обобществленный жилищный фонд (дома, общежития) и объекты коммунального хозяйства (гостиницы, бани, прачечные и пр.) с сетями энерго-, газо- и теплоснабжения, канализации, водопровода, телефонизации и т. п.;
  - медицинские и лечебно-профилактические учреждения (больницы, поликлиники, амбулатории, медпункты, аптеки, санатории, профилактории и др.);

- объекты образования и культуры (школы, детские дошкольные и внешкольные учреждения, дома культуры, клубы, библиотеки, выставочные залы и т.п.);

объекты торговли и общественного питания (магазины, столовые, кафе, рестораны, подсобные хозяйства для поставки свежих продуктов);

объекты бытового обслуживания (комбинаты, мастерские, ателье, салоны, пункты проката); спортивные сооружения (стадионы, плавательные бассейны, спортплощадки) и базы массового отдыха, приспособленные для проведения физкультурно-оздоровительных мероприятий; коллективные дачные хозяйства и садово-огородные товарищества.

Организация в зависимости от своих масштабов, формы собственности, подчиненности, местоположения и иных условий может располагать целиком собственной социальной инфраструктурой, иметь набор только ее отдельных элементов или рассчитывать на кооперацию с другими организациями и на муниципальную базу социальной сферы. Но при любом варианте забота о социальной инфраструктуре является важнейшим требованием к управлению социальным развитием.

Условия и охрана труда включают факторы, которые связаны с содержанием совместной работы, техническим уровнем производства, организационными формами трудового процесса и качеством рабочей силы, занятой в данной организации, а также факторы, так или иначе воздействующие на психофизиологическое самочувствие работников, на обеспечение безопасного ведения работ, предупреждение производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Ими охватываются: оснащенность организации современной техникой, степень механизации и автоматизации работ, применение эффективных технологий и материалов; организация труда с учетом внедрения современных научно-технических достижений в производство, поддержки автономности рабочих групп, укрепления трудовой, производственной и технологической дисциплины, усиления самостоятельности, предприимчивости, личной и групповой ответственности работников;

- сокращение тяжелых и вредных для здоровья работ, выдача при необходимости специальной одежды и других средств индивидуальной защиты;
- соблюдение санитарно-гигиенических норм, в том числе по состоянию производственных помещений и оборудования, чистоте воздуха, освещенности рабочих мест, уровню шума и вибрации;
- наличие (и удобства) бытовых помещений (раздевалок, душевых), медпункта, буфетов, туалетов и т. п.

- Опыт зарубежных и отечественных организаций подтверждает, что внимание к людям, забота об улучшении условий и охраны их труда приносят заметную отдачу, повышают деловой настрой. Средства, потраченные на производственную эстетику, благоустройство рабочего быта, создание комфортных условий для отдыха в перерывах во время трудового дня, окупаются с лихвой ростом производительности труда и качества работы.
- Социальную защиту работников организации составляют мероприятия по социальному страхованию и соблюдению других социальных гарантий, установленных действующим законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами. В Российской Федерации эти меры, в частности, предусматривают:

обеспечение минимального размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада); нормальную продолжительность рабочего времени (40 часов в неделю), компенсацию за работу в выходные и праздничные дни, ежегодные оплачиваемые отпуска продолжительностью не менее 24

- выплату пособий по временной нетрудоспособности, ежемесячных пособий матерям на период их отпуска по уходу за ребенком, стипендий работникам на время профессиональной подготовки или повышения квалификации.
- Указанные гарантии реализуются при прямом участии организации. Денежные выплаты, как правило, производятся из средств организации, их размеры ориентированы на среднюю зарплату или долю минимальной оплаты труда. Система социальной защиты должна страховать работников от риска оказаться в затруднительном материальном положении из-за болезни, утраты трудоспособности или безработицы, придавать им уверенность в надежной защищенности своих трудовых прав и привилегий.
- Социально-психологический климат— это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому сотруднику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом.

В структуре социально-психологического климата коллектива взаимодействуют три основных компонента:

- психологическая совместимость работников, их социальный оптимизм, нравственная воспитанность.

Эти составляющие касаются тонких струн человеческого общения, интеллекта, воли и эмоций личности, во многом определяющих ее стремление к полезной деятельности, творческой работе, сотрудничеству и сплоченности с другими. Выражая отношение работников к совместному делу и друг другу, социально-психологическая атмосфера выдвигает на передний план такие мотивы, которые не менее действенны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода, стимулируют работника, вызывают у него напряжение сил или спад энергии, трудовой энтузиазм или апатию, заинтересованность в деле или безразличие.

- Материальное вознаграждение труда выступает узловым пунктом социального развития организации. В нем состыковываются основные расходы на рабочую силу, компенсация трудовых затрат работников, их общественный статус и вместе с тем семейные бюджеты, удовлетворение насущных потребностей людей в жизненных благах.

- Оплата труда должна основываться на социальном минимуме — на том, что необходимо для поддержания достойного уровня жизни и воспроизводства работоспособности человека, получения им средств существования не только для себя, но и для своей семьи. Заработная плата в индустриально развитых странах составляет примерно две трети общих денежных доходов населения. В Российской Федерации к ней добавляются все виды пенсий, стипендии студентов и учащихся образовательных учреждений, пособия на детей и уходу за ребенком, стоимость натуральных продуктов подсобного хозяйства, используемых на личное потребление, а также доходы от собственности, реализации продуктов подсобного хозяйства на рынке и предпринимательской деятельности, включая дивиденды и проценты от вкладов в банки.
- Расходную часть семейного, по преимуществу потребительского, бюджета составляют денежные расходы на уплату налогов и внесение различных взносов (в том числе проценты за кредиты), на покупку товаров краткосрочного и длительного пользования— продуктов питания, одежды, обуви, предметов культурно-бытового назначения и хозяйственного обихода, на оплату жилищных, коммунальных, транспортных, медицинских и иных услуг.
- Баланс расходной и доходной частей бюджета и есть показатель объема благ, получаемых семьей в течение определенного времени (месяца, года) в расчете на одного человека. Среднедушевой доход и соответствующие расходы отражают степень семейного достатка, качество и уровень ее жизни.
- Вне рабочее время образует еще одну группу факторов социальной среды

- Временной ресурс работающего человека распадается в будний день на рабочее время (продолжительность рабочего дня в разных странах неодинакова, различается она также по отраслям хозяйства и профессиям) и вне рабочее время в соотношении примерно 1:2. В свою очередь вне рабочее время включает затрату 9-9,5 часа на удовлетворение естественных физиологических потребностей человека (сон, личная гигиена, прием пищи и т. п.). Оставшееся время занимают передвижение на работу и обратно, ведение домашнего хозяйства, уход за детьми и занятия с ними, свободное время — досуг.

Очевидно, что изменение продолжительности любого из названных временных отрезков автоматически приводит к удлинению или сокращению других.

Досуг занимает особое место в гармоничном развитии человека-труженика. Величина, структура, содержание, культура использования свободного времени влияют на гуманистическую наполненность образа жизни, мировосприятие работника, его гражданскую позицию и нравственные ценности.

Наряду с условиями непосредственной социальной среды на социальное развитие организации воздействуют и более общие факторы, от которых в значительной, а нередко решающей степени зависят поведение и трудовой настрой персонала, эффективность совместной работы. Имеются в виду прежде всего факторы, влияющие на отдельные отрасли экономики или регионы, на положение дел в стране — находится ли она в данный момент на подъеме, в расцвете сил либо, напротив, переживает спад, кризис, испытывая резкое усиление социальной напряженности.

- К общим факторам социального развития относится также социально-экономическое и духовно-нравственное состояние общества. С ним теснейшим образом связаны реализация личных прав и свобод человека, утверждение индивидуальности и развитие коллективных начал, своеобразие исторического пути населяющих страну народов, сложившиеся традиции и нравственные устои. Речь идет, в частности, об особенностях



# Социальная служба организации

- Перемены в жизни общества, вызываемые ускорением научно-технического и социального прогресса, ведут к возрастанию роли человеческого фактора трудовой деятельности и значения личностных качеств работников. Это обстоятельство на всех уровнях, включая и организации, усиливает потребность в регулировании социальных процессов, в грамотном, действительно научном управлении социальным развитием.
- Фактически на каждом сколько-нибудь крупном предприятии, будь то в США, Германии, Японии или другой стране, есть управленческие службы, которые занимаются кадровой работой (человеческим ресурсом), обеспечением социального партнерства и связей с профессиональными союзами, социальным обслуживанием персонала, расходами на благотворительные цели.
- Их структура определяется, с одной стороны, размерами и особенностями организации, а с другой— сложностью решения как производственно-экономических, так и социальных задач.

- В новых условиях ответственность организаций и, следовательно, их руководителей и социальных служб повышается.
- Необходимо учитывать (а) многообразие форм собственности; (б) последствия приватизации бывшего государственного имущества; (в) изменения в системе оплаты труда, диктуемые развитием рыночных отношений, расширением платности социальных услуг и их удорожанием; (г) реформирование социального страхования и других видов социальной защиты населения. Забота о социальной сфере все больше перекладывается на негосударственные органы, в первую очередь на муниципальный уровень и сами организации.
- В зависимости от конкретной ситуации управление социальным развитием осуществляется либо руководством организации, либо специально уполномоченными на то лицами, либо автономными подразделениями функционального назначения, которые являются частью системы управления персоналом. Типовой вариант организационной структуры такой системы, как указывалось выше, предусматривает должность заместителя директора по персоналу с подчинением ему соответствующих подразделений.
- Если организация располагает разветвленной сетью собственной социальной инфраструктуры, управление ею может осуществляться отдельно. В этом случае подходит вариант, предусматривающий должность заместителя директора по социально-бытовым вопросам с приданием ему подразделений, ведающих соответствующими объектами социальной сфере, предоставлением жилищно- коммунальных, бытовых, оздоровительных, досуговых и иных социальных услуг.
- Задачи, выполняемые социальной службой, имеют свои особенности. Специалисты этой службы должны быть предельно внимательными к людям и их запросам, доверенными им средствами поддерживать благополучие работников и социально-психологический комфорт в коллективе, строго блюсти требования по охране и режиму труда, стимулировать интерес к делу. Для этого важно обладать необходимым минимумом гуманитарных знаний, запасом психологического и

- Полезно усвоение зарубежного опыта решения социальных проблем. Он, в частности, учит тому, что рыночная экономика— это не только равнозначные отношения по поводу купли-продажи товаров и услуг, это еще и культура таких взаимоотношений, сориентированных на признанные в данном обществе ценности, социальные нормы и нравственные требования.
- Мировая практика значима и тем, что, предостерегая от слепого копирования зарубежных моделей социального развития, дает возможность критически оценивать отечественный опыт, его уроки. В условиях нынешней России это особенно важно, поскольку при продвижении к рыночным отношениям не следует безоглядно отвергать все, что было испробовано плановой экономикой, нужно извлекать из прежней практики рациональные выводы.
- Функции социальной службы складываются из всего набора известных управленческих элементов. Они, естественно, соотносятся с социальной средой отдельно взятой организации и общей спецификой социального управления.

- Чтобы действовать в социальной сфере целесообразно, нужны прогнозные проекты, целевые программы, планы— краткосрочные (в пределах одного года), среднесрочные (до пяти лет), долгосрочные (до десяти и более лет). Примером осмысленного планирования в социальной сфере могут служить программы повышения качества трудовой жизни, нашедшие с середины 70-х годов распространение в США и ряде других стран, а также относящаяся к 70-80-м годам практика социального планирования на предприятиях бывшего СССР.
- Прогнозирование и планирование — важнейший инструмент управления социальным развитием, предполагающий анализ состояния социальной среды организации, учет воздействующих на нее факторов, разработку проектов и программ, рассчитанных на перспективное использование потенциальных возможностей.
- Должны приниматься во внимание положение дел не только в самой организации, но также обстановка в отрасли и регионе, ситуация в стране.
- Социальной службе присущи организационно-распорядительные функции обеспечения мероприятий, обоснованных целевыми программами и планами социального развития.
- Это требует взаимодействия и координации со смежными управленческими структурами организации, профсоюзами и другими общественными объединениями, отраслевыми и территориальными органами социального управления.

- Необходима также подготовка проектов документов по социальным вопросам
  - решений, приказов, положений, инструкций, рекомендаций и др.
- Распорядительная деятельность социальной службы всецело подчиняется полнообъемному исполнению законодательства, определяющего правовые основы социальной политики государства и гарантий в сфере социально-трудовых отношений.
- Столь же обязательно руководствоваться социальными нормативами, представляющими собой конкретные ориентиры в социальном развитии организации.
- Существенную сторону деятельности социальной службы составляет использование разного рода стимулов, побуждающих коллектив к активной работе по выполнению целевых программ и планов социального развития, повышению результативности солидарных усилий. Сюда входит материальное и моральное поощрение тех, кто проявляет в деле социального развития полезную инициативу, показывает добрый пример.

- Обязанностью социальной службы являются постоянный контроль за практической реализацией намеченных социальных мероприятий, информирование коллектива о переменах в социальной среде организации.
- Осуществление этих функций связано с получением, анализом и обобщением сведений, касающихся социального развития, экспертизой условий труда и быта работников, подведением итогов, оценкой экономической и социальной эффективности улучшений, достигнутых в социальной среде организации.

# Теория поведения личности

- С давних пор философы пытались выявить закономерности тех или иных форм поведения личности, определить, почему с одним человеком легко найти общий язык, а с другим нет никакой возможности, чем определяется логика поведения отдельного человека.
- Поведение представляет собой формы взаимодействия индивида с окружающей средой, которые зависят от ряда факторов.
- К основным факторам, характеризующим личность и ее поведение, относятся: природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности; система потребностей, мотивов, интересов; система управления личностью, ее «я-образ».
- Природные свойства индивида — это то, что заложено в нем от рождения и, как правило, характеризуется той или иной степенью выраженности таких динамических характеристик, как активность и эмоциональность. Активность индивида выражается в стремлении к разного рода деятельности, проявлении себя, силе и скорости протекания психических процессов, двигательной реакции, т. е. выступает как свойство деятельности индивида.

- Крайним выражением активности является, с одной стороны, большая энергия, стремительность в движении, деятельности, речи, а с другой — вялость, пассивность психической деятельности, речи, жесты, жестикуляции. Эмоциональность проявляется в различной степени нервной возбудимости индивида, динамике его эмоций и чувств, характеризующих отношение к окружающему миру. В начале 20-х гг. XX в. швейцарский психиатр К.-Г. Юнг предложил характеризовать психологические особенности индивида через понятия «экстраверсия» — «интроверсия».
- Экстраверсия (extra — вне) указывает на такие психологические особенности (индивида), когда он сосредотачивает свои интересы на внешнем мире, внешних объектах, иногда за счет своих собственных интересов, принижая личной значимости.
- Экстравертам свойственны импульсивность поведения, активность в жестах, общительность, проявление инициативы (иногда излишней), социальная адаптированность, открытость внутреннего мира.
- Интроверсия (intro — внутрь) характеризуется фиксацией внимания личности на своих собственных интересах, своем внутреннем мире.
- Интроверты свои интересы считают наиболее важными, придают им высшую ценность. Для них характерны необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, достаточно сложная социальная адаптация.



- Сочетание интроверсии-экстраверсии с эмоциональными характеристиками определяет темперамент личности.
- Понятие «темперамент» происходит от латинского слова *temperamentum* — надлежащее соотношение частей, соразмерность.
- Наиболее известные виды темперамента (сангвиник, меланхолик, флегматик и холерик) введены еще Гиппократом в V в. до н.э. и их название сохранилось до сих пор, хотя содержание изменилось.
  
- Темперамент — совокупность индивидуальных особенностей личности, характеризующих динамическую и эмоциональную сторону ее деятельности, а также поведение и проявляющихся:
  - У холериков — бурными реакциями, открытостью, резкими сменами настроения, неустойчивостью и общей подвижностью, выраженной рациональностью;
  - У флегматиков — медлительностью, устойчивостью, замкнутостью, слабым внешним выражением эмоциональных состояний, логичностью суждений;
  - У меланхоликов — неустойчивостью, легкой ранимостью, необщительностью, склонностью глубоко и эмоционально переживать даже незначительные события;
  - У сангвиников — подвижностью, склонностью к смене впечатлений, отзывчивостью, общительностью.
  
- Перечисленные четыре типа темперамента являются относительно устойчивыми и мало подвержены изменениям под влиянием среды и воспитания. Вместе с тем они не характеризуют содержательную сторону личности, ее мотивацию, ценности, потребности.

- Следует отметить полярность характерологических черт: принципиальность— беспринципность, трудолюбие— лень, аккуратность— неряшливость, щедрость— расточительность и т. д.
- Черты характера вытекают из конкретных условий, социальной среды жизни и работы личности и во многом определяются ее природными данными, темпераментом.
- Психологические свойства личности, также связанные с природными данными, составляют еще одну важную ее характеристику— способности.
- Способности определяются динамикой приобретения индивидом знаний, умений и навыков и его возможностью выполнять определенный вид деятельности.
- Вторым фактором, или компонентом личности, является система ее потребностей, мотивов, интересов, т. е. то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения.
- Создано множество теорий, объясняющих поведение человека.
- Философы с давних пор предпринимали попытки определить источники и побудительные мотивы активности личности. Некоторые предполагали, что основным мотивом поведения человека является его стремление к удовольствию (учение гедонизма), другие— чувство долга (учение Э. Канта). Широкую известность получил бихевиоризм— направление в американской психологии XX в., предметом исследования которого были различные формы поведения личности, понимаемые как совокупность реакций организма на стимулы внешней среды.

- Потребности личности во многом определяет успех занятий бизнесом. С одной стороны, само проявление интереса к бизнесу, работа в нем являются реакцией индивида на удовлетворение своих социальных потребностей (добиться успеха, преуспеть, заняться общественно значимым делом и т. д.). Но, с другой стороны, только знание реальных потребностей клиентов, умение прогнозировать их развитие позволяют этому бизнесу состояться.
- Изделия, услуги, предлагаемые на рынке, только тогда завоюют значительное место, если смогут удовлетворить конкретную потребность клиента.
- Известный американский специалист по управленческому консультированию П. Дракер писал: «Никто не платит за сам «товар». Платят за удовлетворение как таковое— в лучшем случае, можно выпустить средства его достижения».
- Все множество потребностей личности составляет источник, мотив деятельности индивида. Мотив— то, почему действует человек, внутреннее побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.
- Пример: Поиск новой работы успешно и хорошо оплачиваемого сотрудника. Мотивом такого поступка может послужить неудовлетворенность работой, снижение интереса к выполняемым обязанностям, а может, и изменение отношений с начальством, обстановки в коллективе или усиление социальной напряженности в отношениях с коллегами.
- Во всех случаях знание истинных мотивов поведения специалиста поможет избежать потери хорошего работника, предупредить возможный конфликт в коллективе.

- Не менее значимым для успешной деятельности специалиста является понятие интереса. Интерес— форма проявления познавательной потребности личности, направленная на тот или иной предмет, который вызывает положительные эмоции.
- Интересы личности могут быть крайне разнообразны: интерес к музыке, технике, природе и т. д. Главное в данном понятии связано с тем, что, проявив интерес к какому-либо предмету, человек может сделать этот интерес средством достижения своих целей.

## Пример:

- Цель — выделиться, прославиться, заработать деньги; интерес— к музыке;
- организация поведения — изучить музыкальный бизнес и на основании своих знаний и музыкальных навыков организовать собственную деятельность.

Третьим компонентом, определяющим поведение личности, является система управления или «я-концепция».

- Ее суть состоит в осознании каждым человеком своей индивидуальности, неповторимости, своего «я», в том, каким индивид видит себя в прошлом, настоящем и будущем.
- Данное понятие включает представление личности о себе, своих интересах, склонностях, ориентации, самоуважении, уверенности в себе. Его операционный, или практический смысл состоит в том, что все наши отношения с окружающим миром строятся, исходя из видения своего «я», из того факта, как реакция окружающих соотносится с собственной реакцией индивида.
- Стабильность «я-образа» является предпосылкой последовательности и устойчивости поведения человека. Индивид стремится установить и постоянно поддерживать определенный набор свойств, характеризующих, как он думает, его сущность. В соответствии с набором этих представлений индивид строит свои отношения с окружающими, делает самооценку и дает оценку другим людям. В ряде случаев люди могут игнорировать объективную информацию, если она не соответствует их представлениям, и соглашаться с ошибочными или даже ложными данными, если они соответствуют «я-образу».

Например:

Если индивид оценивает объективно свои способности и в процессе работы допустил неточность или ошибку, то при обнаружении этой ошибки коллегой он правильно отреагирует (при прочих равных условиях) и воспримет замечание.

При завышенной самооценке замечание будет воспринято либо как оскорбление, либо не будет услышано. При заниженной самооценке будут долгие переживания, вплоть до отказа работать дальше над полученным заданием.

- В человеческом сознании заложены психологические механизмы защиты своего образа, своего реального «я». Они необходимы для поддержания психологического равновесия и психологического «комфорта» личности. Вместе с тем эти же механизмы могут затруднить восприятие, например, критических замечаний, так как нарушают единство созданного внутреннего образа, представления о себе.
- Неадекватное представление о себе создает многие психологические барьеры в общении (игнорирование информации, чужого мнения и др.) и порождает конфликтность поведения.
- Каждый человек вырабатывает свои формы защитных механизмов личности, иногда на бессознательном уровне. Вот, некоторые из них:

- Вымещение — имеется в виду переориентация отрицательного импульса или неприятного чувства с одного объекта, недоступного для ответного действия, на другой, более достигаемый.
- Проекция — бессознательное приписывание другому лицу собственных негативных чувств, желаний, черт. Как правило, действие данного механизма особенно характерно для лиц, неспособных понять собственные недостатки (завышенная самооценка). Кроме того, в межэтнических отношениях в результате действия данного механизма целой группе лиц могут приписать собственные неосознанные отрицательные черты, что крайне затрудняет процесс общения.
- Идеализация. У некоторых личностей иногда формируется идеализированное представление о себе, о своем «я», они рассматривают себя как совершенство, не видя своих недостатков. Создание такой «я-концепции» на практике ведет к разного рода межличностным осложнениям, так как, руководствуясь ею, человек начинает предъявлять совершенно неадекватные требования к окружающим.

# Пример

- Человек с идеализированным «я» всегда ищет признания. Он постоянно нуждается в том, чтобы его «похлопывали по спине, чтобы его хвалили». Любой намек на критику воспринимается им как оскорбление.
- Личность не может находиться вне общества, коллектива, группы, она утверждается в группе, реализуется. Процесс адаптации индивида к социальной среде называется социализацией личности.
- Социализация — это процесс становления личности при помощи общения и усвоения индивидом норм, ценностей, установок, присущих данному коллективу, группе, обществу.
- Данный процесс является достаточно сложным, иногда болезненным, происходит в несколько этапов и продолжается всю жизнь человека: при смене социальных групп, институтов и особенно при смене социальных ориентиров общества. Процессы, которые происходят в настоящее время в нашем обществе, характеризуются принципиальным изменением социальных установок, что находит отражение в изменении норм и ориентиров личности. Практически каждый человек вынужден по-новому искать свое место в создающемся обществе, происходит переоценка многих ценностей, меняются самооценки.
- Социализация личности возможна только при взаимодействии с другими индивидами, т. е. в группе, коллективе.
- Понятие «коллектив» занимает одно из центральных мест во многих разделах управления.
- Что понимается под коллективом и почему это понятие занимает столь значительное место в системе управления?
- Коллектив — социальная организация, для которой характерна совместная социально значимая деятельность.



## Для характеристики коллектива иногда выделяют признаки, его определяющие:

- Единство целей всех членов коллектива, т. е. те ценностные ориентации, которые объединяют индивидов в коллектив. Если мы говорим о производственном коллективе организации, то цели задаются извне. Отсюда одна из задач управления состоит в правильной формулировке цели. Если же речь идет о неформальной структуре, то цель является образующим началом именно данного коллектива: совместное проведение досуга, выполнение каких-то работ, заданий.
- Руководство — без органа управления нет коллектива, кто-то обязательно должен взять на себя руководящее начало, сплотить людей, распределить между ними задачи, иначе невозможно рационально организовать любую совместную деятельность.
- Дисциплина, т. е. выполнение для данного коллектива принятых норм поведения. Как правило, это неписанные моральные нормы, свойственные только данной группе, данному коллективу.
- В настоящее время разработано множество подходов к классификации коллективов. С точки зрения работы служб управления персоналом интересно рассмотреть формально-неформальные коллективы (группы).
- Формальные коллективы (структуры коллективов) создаются по воле руководства для организации производственного процесса. Задачей этих коллективов является выполнение конкретных работ в соответствии с разделением труда в данной организации.
- Первичные коллективы — это коллективы отделов, служб, участков, бригад, объединяющих работников на основе отдельного технологического процесса, осуществляя который работники вступают в непосредственные отношения. Вторичные коллективы действуют в масштабе отдела, цеха; степень непосредственного взаимодействия всех членов такого коллектива намного ниже (при численности фирмы, скажем, в 10 000 человек отдельные работники могут вообще не знать друг друга), но принадлежность к фирме имеет большое значение для каждого индивида.
- Неформальные коллективы (группы), иногда в литературе называемые неформальными структурами коллектива, создаются по воле самих работающих на основе взаимных симпатий, дружеских отношений, для достижения какой-то определенной цели. Некоторые такие группы могут быть организованы из людей, которых объединило недовольство руководителем.
- Сила воздействия неформальных групп — достаточно большая в организации, а при

- Неформальный лидер — это специалист, не являющийся официальным руководителем, но в силу своих личных качеств, профессиональных навыков или других качеств пользуется авторитетом в коллективе и может оказывать существенное влияние на его поведение.
- Существование неформальных групп и объединение в них работников усиливает основные функции коллектива и добавляет некоторые новые.
- В неформальной группе больше возможностей оказать или попросить помощь у коллеги. Новый работник быстрее обратится за советом к коллеге, чем к своему начальнику. Это приводит к тому, что новые работники тоже стремятся участвовать в таких группах.
- Кроме того, люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Опыты американских ученых показали, что на работе люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом, на расстоянии метр-полтора, а не на расстоянии нескольких метров. Людей обычно тянет к тем, кто, по их мнению, может удовлетворить их потребность в принадлежности, компетентности, защите, уважении.

- Процесс формирования нового коллектива состоит в прохождении последовательно нескольких стадий развития.
- К таким стадиям относятся: возникновение; формирование; стабилизация; совершенствование или распад (последняя, естественно, противоположна предыдущим стадиям, отрицает их).
- Стадия возникновения характеризуется этапом создания новой организации или приходом нового начальника. На этой стадии задаются целевые установки (внешней организацией), проектируются формальная структура трудового коллектива, органы управления, системы отчетности.  
На данной стадии только вырабатываются взаимные требования «начальник- подчиненный», взаимосвязь между работниками носит неустойчивый характер.
- Например, создается новое малое предприятие. Цель его деятельности и структура организации определены, отдельные работники подобраны, но это еще не коллектив. У них нет опыта совместной деятельности, опыта реализации отношений «начальник-подчиненный», не определены направления взаимозависимости при выполнении производственных функций.

- Психология коллектива на этой стадии — исполнительская, преобладает настроение ожидания, иногда настороженности. Это же характерно и для сложившегося коллектива, когда в него приходит новый начальник.
- Стадия формирования предполагает образование неформальных малых групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами, а также формируется общественное мнение коллектива. Данная стадия особенно сложна для управления коллективом. С одной стороны, создание малых групп — процесс объективный и помешать ему руководителю не в силах.

С другой стороны, значительная дифференциация, особенно при наличии сильных неформальных лидеров, может затруднить выполнение основных целей, стоящих перед коллективом. Поэтому задача руководителя на этой стадии — умелое распределение баланса сил между неформальными группами (за счет выдаваемых заданий, стимулирования, индивидуального подхода к каждой группе или отдельным исполнителям).

Западные специалисты рекомендуют для сплочения коллектива, особенно на стадии его формирования, проводить совместные мероприятия: спортивные, культурные.

- Для стадии стабилизации характерно достижение состояния зрелости коллектива. Уже создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сформированы социальные нормы коллектива, сложилось общественное мнение. Такой коллектив достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воздействиям.
- Вместе с тем сложившаяся неформальная структура данного коллектива может создавать определенные сложности с точки зрения управления.

## Поведение личности в группах

- Во всей цепи взаимосвязанных действий по управлению персоналом, начиная с приема сотрудника на работу и кончая уходом его из организации, от 50 до 80 % времени менеджеров тратится на групповые виды деятельности.
- Эффективность работы любого руководителя тесным образом связана с пониманием особенностей групповой работы и со способностью правильно действовать в качестве члена менеджерской группы и управлять собственной рабочей группой. Исследования последних лет пролили свет на некоторые из сил, действующих в группах и влияющих на рабочие показатели.
- Большая часть материалов данного раздела взята из разработок М. А. Робера и Ф. Тильмана, а также работ Хэнди, где дается краткий обзор научных изысканий по работе в группах. Причем Хэнди дает систематизированный обзор не по группам вообще, а применительно к менеджерским группам, создаваемым в организациях для решения текущих вопросов деятельности.

- Большинство курсов по управлению персоналом излагают руководства относительно повышения эффективности групп. Сюда относятся такие вопросы, как: стиль лидерства; методы, используемые для решения проблем и выработки решений; процессы, которые помогают группе сосредоточить внимание на ее задаче и сгладить конфликты между членами группы. Эти вопросы являются наиболее важными для понимания темы, внесенной в заголовок раздела.
- Перед тем как перейти к рассмотрению факторов, влияющих на эффективность работы менеджерских групп, попробуем перечислить по крайней мере большинство идей, положений, касающихся групп вообще, а не только групп, создаваемых для решения каких-либо проблем в организациях. И чтобы действительно уяснить, о каком сложном феномене идет речь, напомним классический эксперимент М. Шерифа, где было продемонстрировано неосознанное влияние, которое группа может оказывать на индивидуальное восприятие. Он поместил группу в темную комнату и попросил всех сосредоточить взгляд на световом пятне. Затем каждого члена группы по очереди попросили сказать, в каком направлении перемещался свет и на какое расстояние он переместился. Хотя в действительности свет вообще не перемещался, в индивидуальных ответах на этот вопрос было много различий. Однако, когда все по отдельности дали свои ответы, группа очень быстро пришла к согласию относительно направления и величины перемещения света, и было достигнуто групповое решение, хотя оно и отличалось во многих случаях от конкретных

- Люди живут в группах в состоянии постоянной взаимозависимости. Члены одной группы имеют общие нормы и преследуют общие цели.
- Группы имеют неодинаковые функции. Все они более или менее специализированы. В действительности их специализация зависит от потребностей людей.
- Индивиды участвуют по многим группам. Группа является естественной и неизбежной частью жизни человека. Существуют постоянные, временные и случайные группы.
- Некоторые группы являются свободными. В них вступают по желанию. Другие имеют обязательный характер (появившись на свет, мы не выбираем семью, этническую группу или нацию).
- Рабочие группы могут быть формальными и неформальными. Формальные группы характеризуются организованной структурой. Социальные отношения здесь носят безличный характер и осуществляются через предварительно определенные роли. Эти роли имеют тенденцию к формализации в соответствии с нормами, определяемыми внешней средой, культурой. В неформальной группе существуют личные социальные отношения, которые осуществляются в ролях, определяемых внутренней средой. Содержание этих ролей— результат взаимодействия внутри группы.
- Всегда трудно воздействовать на нормы группы. Это легче делать изнутри и очень трудно выполнять извне, если только человек, который осуществляет это воздействие извне, не обладает доверием и уважением группы.
- Все группы оказывают давление на своих членов, чтобы заставить их соответствовать нормам группы (нормы поведения, речь, производительность, отношение к руководству, производству, сверхурочной работе и т. п.).
- Группы в целом порождают меньше идей, чем отдельные члены группы, однако группа дает лучшие идеи: с лучшей проработкой, со всесторонней оценкой, с большей степенью ответственности за них.
- Группы (как это ни странно) принимают более рискованные решения, чем отдельные члены группы. По всей вероятности, развивается определенный тип «группового мышления», при котором группа ощущает себя неуязвимой. Эта тенденция стала известна как явление смещения риска.

- Конфликт между группами и внутри группы — вполне естественное явление (мы и они, те, кто в группе и вне группы). Могут быть: личные конфликты, межличностные, конфликты принадлежности, межгрупповые, социальные.
- Последствия конфликтов — образование подгрупп, удаление инакомыслящих членов, выбор «козла отпущения», организационные изменения в группе, появление или смена руководителя, распад группы.
- Понимание групп (и сил, которые формируют их и оказывают влияние) очень важно для налаживания эффективного управления.



## Общие цели группы

- Известно, что поведение личности— это реакция, направленная на изменение ситуации с целью удовлетворения своих потребностей. Целью поведения является изменение ситуации. Когда цель не достигнута, и ситуацию изменить не удастся, наступает новое состояние, которое приводит к новым действиям. Теперь возьмем случай, когда два человека ведут себя в присутствии друг друга таким образом, что их цели взаимно достигаются.
- Например, у изобретателя есть идея, но нет денег. Другой человек располагает средствами, но у него нет никакой идеи. Следует отметить, что их потребности, мотивации и цели могут быть совершенно различными. Но на уровне их поведения существует взаимозависимость. Их встреча уменьшает напряжение. Это удачный день для обоих!
- Или — группа друзей: удовлетворение от взаимодействия, удовлетворение от общения, в то время как мотивации и личные цели могут быть разными.

- Таким образом, взаимозависимость и взаимодействие являются отправной точкой групповой динамики.
- Этот процесс объясняет: принадлежность личности к группе, привлекательность группы и членство в группе; образование неформальных групп; появление ролей в группе (некоторые личности больше, чем другие, отвечают потребностям группы и способствуют улучшению ситуации в группе. Так происходит, например, когда в группе есть весельчак, душа команды, носитель идей и т. д.).
- Таким образом, можно сказать, что группа— это совокупность людей, возникающая в результате их взаимодействия. Они взаимно уменьшают напряжение каждого и позволяют каждому достигнуть его собственных целей. Но этого недостаточно, чтобы добиваться эффективности работы формальных групп, создаваемых на предприятии для решения определенных задач.
- Возможно, более полезным окажется следующее определение: группа— это любая совокупность людей, которые воспринимают себя как группу с некоторой общей целью.

## Что же такое «общая цель»?

- Отметим вначале, что групповые цели, как и цели каждого индивида, не обязательно ясны и осознаны. Кроме того, подчеркнем, что общие цели не являются чисто формальными целями, навязанными организацией ее членам.
- Здесь мы пытаемся объяснить тот факт, что члены группы действительно преследуют общие цели независимо от того, предлагаются они организацией или нет. И третье— сходство личных целей еще недостаточно, чтобы дать группе общую цель.
- Например, три молодых человека хотят жениться на одной и той же девушке. Их цели сходны, даже одинаковы. Но это не общая цель. Это не цель группы.
  
- Цель группы — это конвергенция личных целей.
  
- Возьмем пример с тремя молодыми людьми, строящими маленький магазин-палатку. У каждого из них разные мотивы для участия: один — сын хозяина палатки и хочет доставить удовольствие своему отцу; другой хочет показать себя; третий пытается познакомиться с девушкой, которая будет работать здесь продавщицей.
- Их сотрудничество в сооружении палатки позволяет каждому из них достичь своих личных целей. Поэтому каждый заинтересован в строительстве. В их взаимодействии важно то, что палатка строится. Им выгодно быть вместе, пока удовлетворение их личных потребностей проходит этот этап: строительство палатки. Такова их общая цель.
- С другой стороны, для того чтобы каждый из них получил при этом выгоду, нужно, чтобы он был заинтересован именно в построении палатки, а не в том, чтобы именно он строил эту палатку.
- Цель группы — это индуктор взаимодействий.

- Важен следующий результат наблюдений и экспериментов: цель, предложенная в группе одними членами, влияет на других. При наличии этой цели другие вынуждены действовать в требуемом направлении. Индуктивная сила предложенной цели варьирует в зависимости от привлекательности группы для ее членов. Личность вовлекается в нее в той мере, в какой данная группа удовлетворяет, может быть случайно, его собственные потребности или стремления.
- Таким образом, группа людей, пришедшая в бар, чтобы удовлетворить свое желание выпить кружечку пива, может стать группой, если им угрожает какая-то опасность, например, постановление мэрии о сносе здания бара в связи с прокладкой в этом месте дороги. Появляется общая цель— воспрепятствовать этому процессу.
- Цели, которым группа может служить в организации, могут быть различными: начиная от распределения работы, осуществления управления и контроля за работой для решения проблем и принятия решений, до поднятия чувства ответственности и причастности к делам. Некоторые группы могут возникать и для выполнения других, менее формальных задач.

## Эффективность группы

- Теперь можно сформулировать понятие «эффективность группы».
- Под эффективностью группы понимают степень реализации общих целей группы. Некоторые исследователи сюда добавляют и удовлетворение, которое испытывают члены группы оттого, что они состоят в группе. И тем самым замыкают личностные потребности индивида с социальной значимостью функционирования групп.
- Принципиальное значение имеет важность задачи: чем более важной является задача, тем большую ответственность за ее выполнение чувствует группа.
- В конечном счете важно и необходимо определить все аспекты любой задачи, чтобы выяснить наиболее подходящий состав и размер группы и установить время для выполнения задачи.
- Численность группы является отражением «золотой середины» между преимуществами и недостатками. С одной стороны, чем больше группа, тем большее разнообразие знаний и навыков она может иметь. С другой— большая группа ограничивает возможности каждого ее члена для участия и осуществления влияния.
- Ведется много исследований, которые пытаются внести ясность в понятие малой группы. Какую группу считать малой и какую большой? И хотя существует тесная связь искомого определения с функциональным назначением коллектива, многие ученые соглашались с точкой зрения, которая еще в 20-е годы была высказана Макаренко. Он считал, что малая группа (а именно к таким относится понятие менеджерская группа) — это «приблизительно» семь человек. А точная формула «магического числа» (как предпочитают говорить психологи): 7 плюс-минус 2. По мере увеличения размера группы появляется тенденция к ее разложению на подгруппы.

# Мотивация трудовой деятельности персонала

- Одной из составляющих кризисной ситуации экономики является кризис труда, все признаки которого налицо:
- полностью девальвированы трудовые ценности;
- труд потерял свою смыслообразующую функцию; труд превратился из основы образа жизни в средство выживания.
- В представляемых на разных уровнях антикризисных программах вопрос о смысле трудовой жизни даже не поднимается.
- Формирование социально ориентированной рыночной экономики не может восприниматься массами как смысл и цель их труда.
- Смысл труда не сможет быть сведен также и к материальной заинтересованности. Для формирования сильной трудовой мотивации необходимо, чтобы смысл труда выходил за рамки удовлетворения только личных материальных потребностей человека.
- Разрешить проблему не в состоянии ни провозглашаемая приватизация (хотя она и ликвидирует монополию государства на рабочие места, но не стимулирует, по крайней мере, на современном этапе роста квалификации, развития инициативы, творчества в работе), ни высвобождение рабочей силы и создание конкуренции на рынке труда, также не побуждающие к формированию сильной трудовой мотивации, хотя и приостанавливающие процессы дальнейшей деградации рабочей силы. Главная задача сейчас, с точки зрения мотивационных процессов, — сделать каждого не столько собственником средств производства, сколько собственником своей рабочей силы.
- При решении проблемы кризиса труда сталкиваются социальные группы, каждая из которых стремится наиболее полно реализовать свои интересы зачастую в ущерб не только интересам других групп, но и интересам общества в целом. Поэтому именно общество в лице государства должно способствовать развитию мотивации высокопродуктивного труда. Выход из кризиса невозможен без регулирующей роли государства в этой области.

- Мотивация высокопродуктивного труда позволяет обеспечить наряду с восстановлением нормальной трудоспособности работников повышение места, занимаемого ценностью труда, в общей структуре социальных ценностей, формирование нового трудового сознания и трудовой этики.

- Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.
- Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.
- Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга: мы не сможем выбраться из кризиса без качественного изменения трудовой мотивации.
- Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу.
- Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее. Любое реформирование стимулирующих труд факторов, если оно превратится в самоцель, не принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека.



- Тип мотивации — это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Таких типологий может быть множество в зависимости от целей исследования. Для наших целей достаточна типология с использованием трех типов мотивации:
- I тип — работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда; II тип — преимущественно ориентированные на оплату труда и другие нетрудовые ценности; III тип — работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.
- Основная масса работников в настоящее время (не менее 80%) относится ко второму типу мотивации: мотивационное ядро основано на высокой (в их понимании) заработной плате.
- На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т. п.
- Одной из основных форм стимулирования является заработная плата.

# Этика деловых отношений

- Профессиональная роль любого сотрудника организации неотъемлемо связана с выполнением им этических норм, правил поведения и взаимоотношений со своим внешним окружением (коллегами, подчиненными, клиентами и партнерами). Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.
- Под этикой понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни. Понятно, что этические нормы служебных отношений базируются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, но имеют некоторые отличительные особенности.

# Общие закономерности межличностных отношений

- В процессе профессиональной деятельности следует учитывать закономерности, определяющие особенности межличностных взаимоотношений.
- Одной из основных среди них является закономерность неопределенности отклика или, другими словами, зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий в их личностных особенностях, конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностях передачи воздействия.
- Изучение механизма данной закономерности позволяет ответить на ряд вопросов, которые нередко возникают в процессе межличностных отношений: почему другой человек не сделал то, о чем вы его просили или на что указывали? Почему ваши слова, действия, указания обидели другого человека, причем неожиданно для вас? Почему другой человек сделал не то и не так, как вы просили или указывали? и т. п.
- Механизм действия закономерности неопределенности отклика можно пояснить с помощью одной из теорий процесса мотивации трудовой деятельности — модели Портера-Лоулера.

- Важное значение в межличностных отношениях имеет закономерность искажения смысла информации. Она действует объективно и тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации на входе и на выходе любого процесса.
- Еще одна закономерность, о действии которой в межличностных отношениях очень часто забывают, — закономерность психологической самозащиты. По отношению к другим людям мы ставим на первое место, как правило, их внешнюю физическую безопасность, пренебрегая их психологической безопасностью. С другой стороны, сам человек придает очень большое значение собственной психологической безопасности и самозащите от посягательств на нее. Ведущим мотивом социального поведения является сохранение личного статуса, собственного достоинства человека.

## Этика приветствий и представлений

- При всей кажущейся простоте правил взаимных приветствий и представлений они требуют определенных знаний и достаточного внимания. Первичное правило приветствия состоит в том, что в любой ситуации оно должно показывать вашу расположенность и доброжелательность. На характере приветствия не должно сказываться ваше настроение или негативное отношение к другому человеку. Кроме того, в процессе взаимоотношений могут складываться различные ситуации, имеющие специфику приветствия, представления друг другу или рукопожатия. Эта специфика выражается главным образом в том, кто обладает правом или обязан быть первым в указанных действиях.

## Внешний облик делового человека

- Служебная обстановка выдвигает определенные требования к внешнему облику делового человека. В мире моды давно сложилось определенное понятие— «деловой костюм». Он, конечно, учитывает последние веяния и тенденции в моделировании одежды, но при этом остается в определенной степени строгим и консервативным. Осуществляя подбор костюма в широком смысле слова (т. е. учитывая все сопутствующие компоненты), деловой человек должен руководствоваться следующими общими правилами: единство стиля; соответствие стиля конкретной ситуации; разумная минимизация цветовой гаммы (так называемое «правило трех цветов»); сопоставимость цветов в цветовой гамме; сопоставимость характера рисунка в различных компонентах одежды.

# Ведение деловой беседы

- Навыки ведения деловой беседы отрабатываются как в процессе профессиональной деятельности, так и в повседневной бытовой обстановке. Любую ситуацию, связанную с необходимостью проведения беседы, следует рассматривать в качестве возможности тренинга по отработке правил ведения беседы
- Участники деловых бесед наиболее часто допускают следующие ошибки:
- пренебрежение этапом подготовки к беседе, на котором закладываются возможные элементы модели будущей беседы;
- невнимательное отношение к отдельным, незначительным, с субъективной точки зрения некоторых участников, правилам ведения или подготовки беседы. Так, например, отсутствие должного внимания к выбору места проведения беседы может привести к тому, что не соответствующая ситуации обстановка и даже взаимоположение участников сведут на нет успешность деловой беседы. Естественно, навыки ведения деловой беседы не приходят в результате механического заучивания правил. Овладение искусством проведения беседы связано с их многократной практической апробацией.

# Этика телефонного разговора

- Телефонные переговоры можно рассматривать как специфический случай проведения деловой беседы. Исходя из этого, следует сделать два вывода. Во-первых, правила подготовки и проведения деловой беседы во многом сохраняют свою значимость при ведении телефонных переговоров. Во-вторых, телефонный разговор обладает целым рядом отличительных особенностей по сравнению с очной беседой. Эти особенности определяются тем, что собеседники не видят друг друга и зачастую телефонный разговор возникает для одной из сторон неожиданно, нарушая при этом предшествующий ход событий: очную беседу одного из абонентов, выполнение им какой-либо важной или срочной работы и т. п. Такую возможность следует предусматривать всегда, когда мы звоним кому-либо. Это должно накладывать определенный отпечаток на наше поведение. С другой стороны, человек, ведущий очную беседу с кем-либо, должен отдавать ей приоритет перед телефонным разговором. Обязательно нужно помнить о том, что в большинстве случаев телефонная связь— это средство для предварительной договоренности о чем-либо(как правило, о будущей очной встрече). Не случайно существует выражение— «нетелефонный разговор». О нем не следует забывать, определяя тему телефонной беседы, а также заранее планируя время, которое потребуется для нее. Кроме того, нужно учитывать то обстоятельство, что собеседник может быть в окружении коллег, посетителей и т.п., что не позволяет ему вести достаточно откровенный разговор.
- Телефонная связь и телефонный аппарат являются сложными техническими средствами, причем не всегда надежными. Сбои при наборе номера, плохая слышимость, неожиданное прерывание связи— все эти моменты требуют от собеседников дополнительной вежливости и предусмотрительности. Кроме того, телефонный разговор связан, как правило, с передачей конкретной информации. «Хорошим тоном» и хорошей «техникой личной работы» считается готовность собеседника эффективно принять и использовать передаваемую ему информацию.

# Правила критики

- В процессе профессиональной деятельности многие сотрудники сталкиваются с необходимостью, а в ряде случаев и с желанием высказать критические замечания в адрес своих сослуживцев, участников деловой беседы, партнеров по переговорам и т. д. Роль руководителя какого-либо подразделения неизбежно связана с задачей критической оценки деятельности, поступков, поведения своих подчиненных. Многие специалисты, даже не находясь формально в ранге руководителя, должны выполнять ряд организационных, контрольных функций, связанных с необходимостью критического разбора выполняемых другими сотрудниками задач. Кроме того, в процессе совместной работы, совещания, переговоров у одной из сторон возникают претензии к другой стороне, к внешнему окружению.
- Сталкиваясь с объективной или субъективной необходимостью критических замечаний в чей-то адрес, надо проявлять максимальную осторожность и корректность. На основе опыта человеческого общения выработаны правила критики, несоблюдение которых сводит на нет усилия, направленные на критический разбор ситуации. Игнорирование, а чаще незнание правил критики приводит к тому, что у критикуемой стороны возникают «защитный барьер», обида, чувство ущемленного достоинства. В результате даже полезная, объективная критика не воспринимается конструктивно.
- Во многих случаях важным является не только соблюдение правил критики, но и общая последовательность их применения в процессе беседы.



# Правила восприятия критики

- Практически каждый человек в течение жизни неоднократно сталкивается с необходимостью воспринимать критические замечания в свой адрес. Даже в том случае, если критикующий знает и использует соответствующие этические правила, критика воспринимается достаточно болезненно. Это предопределено объективными особенностями человеческой психологии. Поэтому следует порекомендовать некоторые правила восприятия критики (пропуская их через собственное сознание, можно снизить остроту рассматриваемой проблемы). Всегда следует помнить, что:
- нет бесполезной критики, она является формой помощи в решении возникающих ситуаций; необходимо деловое восприятие критики вне зависимости от того, кто критикует и в какой форме; центральный принцип восприятия критики— «все, что я делал, я мог бы делать лучше»;
- наиболее ценная критика направлена на несовершенство того, что кажется нормальным; отсутствие критики— это показатель пренебрежения или неверия в способность ее нормального восприятия; критика позволяет выяснить отношение критикующего к другой стороне

# Основы риторики

- Профессиональная деятельность современного специалиста неотделима от необходимости овладения им навыками риторики, т. е. навыками построения, подготовки и доведения до слушателей публичного выступления в различных формах, будь то сообщение на служебных совещаниях, доклад на конференциях и семинарах, лекции, выступления на переговорах, презентациях и т. п. Во многом навыки публичного выступления закладываются общим уровнем воспитания, образования, наличием определенных личностных качеств человека.
- Несмотря на это, навыки риторики отрабатываются в процессе накопления профессионального опыта при наличии знаний основных правил риторики. Знание этих правил позволяет человеку подать свое выступление в более выгодном свете— как с точки зрения эффективного восприятия слушателями, так и с точки зрения позитивной оценки аудиторией профессиональных качеств выступающего.
- Основные правила риторики, описанные ниже, являются универсальными, т.е. они применимы в большинстве ситуаций, при которых возникает необходимость публичного выступления.

- Все правила риторики можно разделить по хронологическому принципу на несколько условных групп:
- предварительная отработка навыков риторики; непосредственная подготовка к выступлению; поведение во время выступления.
- Предварительная отработка навыков риторики может предусматривать несколько искусственных приемов, позволяющих поддерживать общую готовность к работе с аудиторией. Ими могут быть, например:
  - выступление перед воображаемой аудиторией с предварительным заданием тематики и состава слушателей;
  - отработка определений каких-либо терминов и понятий, используемых в профессиональной деятельности;
  - использование аудио- или видеозаписи собственных выступлений и т.п.
- Непосредственная подготовка к выступлению является весьма важным этапом отработки навыков и правил риторики. Зачастую этот этап игнорируется из-за дефицита времени или излишней самоуверенности в собственных силах. В этой связи следует помнить, что нередко о профессиональных качествах специалиста судят по его выступлению, и оно, в свою очередь, служит средством самореализации, является возможностью заявить о себе.
- В общем случае может быть рекомендована следующая структура выступления, которая корректируется и наполняется конкретным содержанием в зависимости от тематики, регламента выступления, подготовленности слушателей и т.п.:
  - вступление, стержневая идея выступления; краткая история рассматриваемой проблемы; тенденции развития проблемы;
  - накопленный опыт (положительный и отрицательный) решения проблемы; предложения по решению проблемы; заключение.

# Конфликты и управление ими

- Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, поэтому они существуют столько, сколько существует человек. Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющей их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет, хотя имеются многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов, управления ими.
- В некоторых исследованиях «духовным» отцом теории конфликтов считается Гераклит, встречаются ссылки на Сократа и Платона. Достаточно часты обращения к Гегелю, к его учению о противоречиях и борьбе противоположностей.
- Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация.
- Таким образом, конфликтная ситуация — это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д.

# Управление стрессами

- Множество конфликтов, сопровождающих нашу жизнь, приводит достаточно часто к дополнительным нервным нагрузкам на человека, к стрессовым ситуациям, к необходимости управлять стрессами.
- Понятие «стресс» было заимствовано из области техники, где оно означает способность различных тел и конструкций противостоять нагрузке. Любая конструкция имеет предел прочности, превышение которого ведет к ее разрушению.
- Перенесенное в область социальной психологии понятие «стресс» включает в себя целый спектр состояний личности, вызванных множеством событий: от поражений или побед до творческих переживаний и сомнений. Некоторые специалисты считают, что стресс— это то давление в мире, которое приводит к состоянию эмоционального дискомфорта. Другие полагают, что эмоциональный дискомфорт— это стресс, вызванный давлением или условиями, именуемыми стрессорами.
- В целом стресс — явление, часто встречающееся. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, но чрезмерный стресс создает проблемы как для личности, так и для организаций, сложности в выполнении поставленных задач.

# Управление безопасностью

- В современных экономических и политических условиях развития нашей страны, характеризующихся появлением различных форм собственности, все большую значимость приобретает понятие «безопасность».
- Рядом с привычными для каждого предприятия службами техники безопасности и охраны здоровья персонала появляются коммерческие службы, обеспечивающие экономическую безопасность предпринимательства. Новое содержание приобретают процессы охраны результатов творческой научной, инженерной и художественно-конструкторской деятельности. Сегодняшний подход к раскрытию понятия управление безопасностью- это прежде всего основанное на признанных во всем мире принципах законодательное регулирование отношений всех видов собственности.

# Техника безопасности в организации

- Безопасность на рабочем месте — не только вопрос техники или организации производства, но прежде всего моральная обязанность каждого руководителя. Несчастные случаи, происшедшие по причине технических и организационных недостатков, постепенно уходят в прошлое, в то время как большая часть травм и материального ущерба происходит по причине неправильного поведения людей.
- Основная мысль, которую нам хотелось бы пронести через весь раздел, заключается в том, что несчастные случаи просто так не происходят. Обычно они являются результатом комбинации факторов, которые делают их, если не неизбежными, то весьма вероятными. Главные из этих факторов: плохое обучение, непродуманная политика в области техники безопасности и ее реализация на местах. Кроме того, проблемы могут возникнуть из-за пагубного и достаточно распространенного убеждения персонала, что несчастный случай может произойти с кем угодно, только не с ним.
- Осознание этих факторов всегда должно находиться в поле зрения законодательных органов. Правовая защита от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также профилактические мероприятия по охране здоровья находят свое отражение в трудовом законодательстве, в Положении о государственном страховании, в системе стандартов безопасности труда. Ответственность за состояние техники безопасности лежит на руководстве организации.
- Какие имеются возможности для предотвращения несчастных случаев на производстве? Достаточно ли только соблюдать инструкции по технике безопасности и инструктировать сотрудников?

- Тщательный анализ условий, порождающих несчастные случаи, вновь и вновь подтверждает: сами по себе технические факторы редко являются причиной.
- Кроме того, всегда легче исследовать и понять противоречащее безопасности состояние производственного объекта, чем выяснить точные обстоятельства несчастного случая, так как чаще всего ни менеджер, ни сотрудник не хотят нести персональную ответственность и скрывают действительные причины. Для определения состояний, при которых возникают нарушения правил техники безопасности, лучше всего выделить опасные объекты. По каждому объекту нужно установить соответствие требуемым стандартам безопасности. Таким образом, если анализировать несчастные случаи по унифицированному каталогу условий, способствующих возникновению несчастных случаев, то руководитель сможет быстро установить причину нарушения правил безопасности труда.



- Управление персоналом обязательно включает в себя специальное обучение сотрудников необходимым им правилам техники безопасности. И это обязанность, которой не удастся избежать любому руководителю. Обучение правилам техники безопасности и охраны здоровья— единственная форма обучения, которая является обязательной по закону.
- Хотя, несомненно, существуют определенные специфические потребности, зависящие от конкретной отрасли промышленности или конкретной работы, но список различных категорий сотрудников, нуждающихся в обучении, очевидно, будет одинаков.
- Это — новые сотрудники, проходящие введение в должность, менеджеры и руководители низшего звена, ответственные (штатные и общественные) за технику безопасности, представители профсоюзов и постоянный персонал организации.
- Одной из серьезных проблем среди лиц, работающих длительное время в организации, является их «привыкание» к опасным ситуациям. Очень трудно изменить укоренившееся у них отношение к тем или иным явлениям. Поэтому необходимо, чтобы штатные сотрудники постоянно проходили обучение по технике безопасности. Частично данный вопрос можно решить путем настойчивого внедрения этих правил в жизнь, но чаще всего следует принимать какие-то другие меры. Например, можно предложить новую схему техники безопасности, которая может повысить интерес сотрудников к данным вопросам и побудить их обращать больше внимания на возможные опасные ситуации. Необходимо внимательно рассмотреть каждую такую ситуацию на собрании сотрудников. С этой целью хорошо использовать видеофильм или фильмы, предназначенные для создания у персонала представления о необходимой технике безопасности и для того, чтобы сотрудники взглянули на эти вопросы с другой стороны.

# Управление системой охраны здоровья персонала

- Рассматривая в данном разделе вопросы соблюдения правил техники безопасности с целью обеспечения необходимых условий труда своим сотрудникам, руководитель не может себе позволить игнорировать состояние здоровья подчиненных(и своего тоже!). Все больше и больше организаций считают, что сотрудники являются самым важным и главным фактором нормального функционирования организации, и предпринимают активные шаги для того, чтобы создать наилучшие условия для работы своего персонала: обеспечивают сотрудников всеми необходимыми средствами для поддержания здоровья(начиная с гимнастического зала и кончая профилакториями), используют обучающие программы по снятию стресса, профессиональное консультирование и т.д.
- С другой стороны, сегодня многие люди не по-настоящему больны, не по-настоящему здоровы. Они жертвы нового образа жизни, в котором не ориентируются. Для нашей страны это резкий переход к рыночным отношениям. Для высокоразвитых стран— прогрессирующее развитие техники. Но и то и другое ставит перед людьми задачи, которые им не всегда по плечу. Они порой не понимают, как придать своей жизни смысл и использовать свои способности и возможности. Многие врачи придерживаются мнения, что человек, который перед собой больше не видит цели, бывшей для него до сих пор стимулом и поддержкой, лишается сил. Поэтому большинство людей сегодня попали в ситуацию, в которой ослабевает их психическое и физическое сопротивление болезням.
- Все это должно побуждать руководителей организаций более глубоко подходить к анализу причин отсутствия сотрудника на работе.
- Сегодня определенные категории работников испытывают страх перед работой, перед коллегами, перед руководителем, особенно причиняющий вред вегетативной нервной системе. Страх вредит больше, чем чрезмерные требования к работающему. Поэтому большое влияние на

## Организация труда управленческого персонала

- Происходящие в стране экономические преобразования сопровождаются серьезной работой по совершенствованию форм и методов управления.
- Это требует качественных изменений в организации и управлении производством на всех его уровнях и во всех звеньях.
- Под управленческим трудом будем понимать вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.
- Объектом управленческого труда является сфера его приложения — организация, структурное подразделение.
- Предмет управленческого труда — информация о состоянии объекта и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии.
- Продукт управленческого труда — управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме. Поскольку управленческие воздействия на все сферы деятельности осуществляются через членов производственного коллектива, приоритетное значение имеет управление живым трудом, т.е. целесообразной деятельностью всех членов коллектива.
- Однако следует учитывать, что более полные результаты управленческих воздействий могут быть достигнуты только с учетом их распространения не только на живой, но и на овеществленный труд, так как производство соединяет эти две его стороны. Такой подход особенно актуален сегодня, когда с развитием сферы рыночной экономики возможно преобразование отдельных структурных подразделений крупных предприятий и объединений в самостоятельные предприятия, а коллектив становится хозяйствующим субъектом находящихся в его

- Цели и содержание работы руководителя, специалиста следует рассматривать с точки зрения организации в целом и самого работника. Если цели деятельности работника определены нечетко или он плохо их себе представляет, то можно говорить об отсутствии предпосылок для эффективной работы.
- Готовность руководителя, специалиста к эффективной деятельности определяется знаниями, умениями, навыками и качествами личности. Рационально организовать умственный труд, создать благоприятные условия для повышения его эффективности— эти задачи приобретают сегодня особенно важное значение. В любой сфере умственный труд, помимо собственно мыслительной деятельности, содержит чисто организационные, технические элементы, определенная часть которых является общей для многих профессий. Следовательно, проблемы организации личного труда работника можно изучать с точки зрения организации, используемых методов, принципов и приемов работы. Второй стороной организации личного труда являются техника личной работы, технические средства, применяемые персоналом управления в практике повседневной работы.
- Область знаний, изучающую организацию личного труда работника, основанную на использовании достижений науки и передового опыта, применении технических средств и позволяющую наилучшим образом установить взаимодействие между работником и используемыми техническими средствами в процессе выполнения должностных обязанностей, называют персональным менеджментом.

- Эффективность труда руководителя есть мера соответствия затрат и результатов его личного труда и труда работников службы (подразделения), которую он возглавляет, при условии решения поставленных перед ними задач. Практически каждый руководитель точно знает результаты работы своего подразделения. Сложнее руководителю ответить на вопрос о том, как достигнуты эти результаты, каков его вклад, каковы затраты его личного труда.
- Как вы работаете? Каковы затраты вашего времени на решение поставленных задач?
- Это вопросы, на которые руководитель должен получить ответы, прежде чем сможет улучшить свои трудовые навыки и приемы работы.

# КОНТАКТЫ

Наш адрес:

**400079 г. Волгоград**

**Ул. Кирова, д. 143**

**Издательство «Учитель»**

Наш сайт:

**[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)**

Наши электронные адреса:

**[webinar@uchitel-izd.ru](mailto:webinar@uchitel-izd.ru)**

**[met@uchitel-izd.ru](mailto:met@uchitel-izd.ru)**

# Благодарим за участие в вебинаре



**Издательство «Учитель»**  
[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)

Вопросы, связанные с вебинарами можно  
задать по адресу: [webinar@uchitel-izd.ru](mailto:webinar@uchitel-izd.ru)